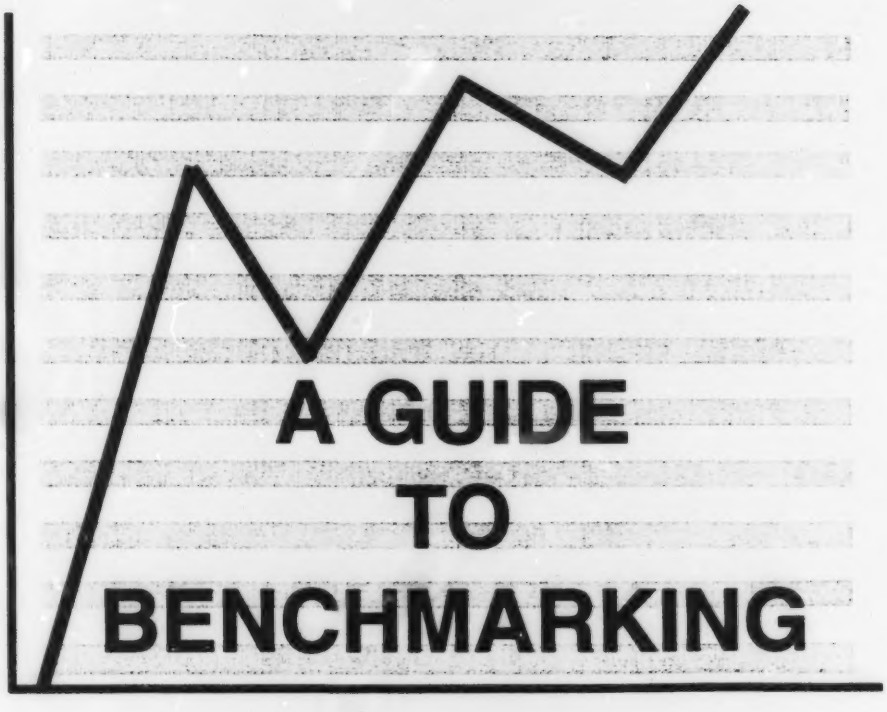
NATIONAL FARM PRODUCTS COUNCIL



A GUIDE TO BENCHMARKING

FEBRUARY 1999

Cette publication est disponisble en français

NATIONAL FARM PRODUCTS COUNCIL © 1999

A GUIDE TO BENCHMARKING

TABLE OF CONTENTS

Executive Summary.....1

What Is Benchmarking?.....3

Types of Benchmarking.....5

Best Practices for Benchmarking.....6

Benchmarking Models.....6

When Is Benchmarking Appropriate?.....10

Advantages of Benchmarking.....10

Disadvantages of Benchmarking.....11

Examples of Benchmarking Studies and Results.....12
- Agricultural.....12
- Non-agricultural.....15

Government Assistance for Benchmarking Studies.....16

Appendix A. Correcting Supply Chain Cost Disadvantages.....18

Appendix B. What Is ISO and Does It Have Anything to Do With Benchmarking?.....19

Information Sources.....20

Liz Leckie
Analyst
National Farm Products Council

Executive Summary

Introduction

At the "Growing the Industry Profitably" Workshop, organized by Council, in October 1998, the chicken, turkey, egg and broiler hatching egg sectors all identified the need for benchmarking at both the producer and processor level. The need for cost-based benchmarking was identified by all three discussion groups, either directly, or in relation to achieving economies of scale. The hatching egg producers have already done a cost-based benchmarking study, looking at both domestic and US comparisons. The turkey group also identified the need for process benchmarking "...to learn from our competitors. What do they do that we can make use of?". This paper discusses the theory and practice of benchmarking, its advantages and disadvantages, the results of some previous studies and the availability of financial assistance to undertake benchmarking studies.

Benchmarking

> *Benchmarking is defined as "a continuous systematic process for evaluating the products, services, and work processes of organizations that are recognized as representing best practices, for the purposes of organizational improvement".*

Great value can be extracted from the learning investment that colleagues and competitors have already made in solving relevant problems, and adapting superior concepts to fit a company's goals.

Benchmarking has two basic steps. The first is the process of measuring a company's operations or processes against other companies, to identify gaps between that company's performance and the others. The second step of benchmarking involves finding, adapting and implementing the outstanding practices that have lead to superior performance by other companies.

The business area or process chosen must be one that, if improved, will further the strategic objectives of the organization. Quantifiable performance indicators, usually expressed in numbers (and also referred to as metrics) can be benchmarked, for example:

- profit margins
- return on investment
- cycle times
- percentage defects
- sales per employee
- cost per unit of product or services
- environmental measures
- animal welfare indicators

Business processes which drive performance indicators can also be benchmarked:

- the process for developing a new product or service
- how you handle a customer's order, respond to an enquiry or conduct your business
- how you produce your product or service

Advantages

Benchmarking allows companies to improve their profitability, customer satisfaction, cash flow, etc. Benchmarking can be used to efficiently identify gaps in performance, and ways that other companies have acted to eliminate these gaps, (e.g. improved service, reduced cost, better methods). Benchmarking can identify structural problems. Benchmarking is the rational way of assuring that the organization is satisfying customer requirements and that it will continue to do so as these requirements change over time.

Disadvantages

Benchmarking can be expensive and time-consuming. Critical success factors must be integrated into the study. They are the few key areas where things must go right for the business to flourish. There is a tendency for studies to be too deep and wide or for topics that are too intangible and difficult to measure to be chosen. Another common mistake is to focus on topics that are not aligned with the overall strategy and goals of the business.

Funding

Government financial assistance to undertake benchmarking studies is available directly to industry associations such as CEMA, CTMA, CFC, CPEPC, FPPAC and/or any group of individual producers or processors. (CBHEPA has already completed a study.) There is no particular requirement that the Competitive Analysis Centre Inc. (a private firm based in Ottawa) be used to do the study. Firms such as Agri-metrics could also be used, bearing in mind that American firms are paid in $US, and are therefore more expensive. AAFC would entertain a proposal to use any company, consultant, academic, etc. The decision on whether to benchmark to a theoretical model or real firms is also up to the client.

Conclusion

Benchmarking studies of the Canadian poultry producer and processor sectors would provide very valuable information to the industry as a whole. A domestic benchmarking study would allow the individual groups to identify best practices within Canada, and to have a knowledge of the impact of economies of scale in their industry. Comparisons of Canadian averages and "best-in-class" with the US would help to identify any comparative advantages or disadvantages

affecting the Canadian industry. A thorough study would establish baseline statistics for the industry, and allow industry analysts to quantify changes in performance over time. Identifying differences in cost-based measures would provide a starting point for process and customer-satisfaction studies. Detailed statistics would provide guidance for the development of a supply-chain-based strategic vision for the industry as a whole.

What Is Benchmarking?

> *Benchmarking is defined as "a continuous systematic process for evaluating the products, services, and work processes of organizations that are recognized as representing best practices, for the purposes of organizational improvement".*

Great value can be extracted from the learning investment that colleagues and competitors have already made in solving relevant problems, and adapting superior concepts to fit a company's goals.

Benchmarking has two basic steps. The first is the process of measuring a company's operations or processes against other companies, to identify gaps between that company's performance and the others. The second step of benchmarking involves finding, adapting and implementing the outstanding practices that have lead to superior performance by other companies.

Quantifiable performance indicators, usually expressed in numbers (and also referred to as metrics) can be benchmarked, for example:

- profit margins
- return on investment
- cycle times
- percentage defects
- sales per employee
- cost per unit of product or services
- environmental measures
- animal welfare indicators

Business processes which drive performance indicators can also be benchmarked:

- the process for developing a new product or service
- how you handle a customer's order, respond to an enquiry or conduct your business
- how you produce your product or service

Performance categories for benchmarking include:

Organization and people skills - Examine the company's commitment to people development. How adaptive is the organizational structure to meet ever-changing needs of customers? There is a need for flat and responsive organizational structures that can quickly react to change and make decisions closest to the source of the improvements.

Customer service - Measure company vision, commitment, and effective implementation of customer service throughout the entire company.

Products and services - Definitions and their changing specifications are important . Current and future value of the company's products and services as perceived by its external customers can be evaluated.

Product and process quality are necessary in the current and future competitive environment.

Prices, costs and financials - Examine key factors such as price/value strategy, customer and market perception, cost reduction approaches, direct and indirect value-added performance evaluations

Productivity and change - Change must be implemented quickly and clearly. Implementing change is difficult. Success tends to curb change, but change is required for growth and improvement.

Operational planning and control - Effective application of company-wide resources requires a vision and coordination of all inter-related business activities. Activities, new programs and resource allocation are most effectively managed through the formal business planning process. Benchmarking can be used to assess how thorough and effective the company's current planning is.

Key indicators are inventory turnover, product and customer order cycle time, quality, cost reduction, new product management, revenue growth, profit growth, lead times and customer service.

Typical deliverables of a logistics function could include:

- the level of customer satisfaction expected
- the inventory level to be maintained or returns to be achieved
- delivery times to be achieved
- incidence of delivery of goods as specified
- the unit cost or cost level to be achieved.

Types of Benchmarking

There are four basic types of benchmarking:

Internal Benchmarking- In large companies there are often similar functions performed in different business units. Comparing different units allows the company as a whole to quickly identify and adopt best practices from the most efficient units. Site-to-site, department-to-department and country-to-country comparisons can be made in a large international company. Generally speaking, the same performance information is available from each unit, simplifying comparisons. Information gathered to perform internal comparisons can be used later to make external comparisons.

Competitive Benchmarking - This type of benchmarking involves comparing performance indicators and business processes with those of other companies involved in the same industry, either domestically or internationally. Since this involves sensitive and frequently confidential information, it may be difficult/impossible to directly obtain the desired information relating to the competitor. While people are frequently surprised at the sensitive information that may appear in annual reports or on web sites, most often a neutral party, such as a consulting firm specialising in benchmarking studies may be the most effective way to go. The consultant may organize a study of a group of companies, with each company being able to identify their own information versus the sum of the others. The study and measurement of a competitor without their cooperation for the purposes of process or product quality improvement is called reverse engineering. Competitive studies should look for the best known performance in each of the separate customer wants, and rate the competitor's ability to satisfy those wants.

Functional Benchmarking - Functional benchmarking is the comparison of similar processes carried out by a company against the same processes of non-competing companies, which may even be involved in a totally different industry. Examples of functional processes are employee development and retention, procurement, inventory management, shareholder management and collection of accounts receivable.

Generic Benchmarking - This type of benchmarking focusses on excellent work processes rather than on the business practices of a particular organisation or industry. Some business functions or processes are the same regardless of dissimilarities of the industries. The study of innovative methods or technologies that can be used in a variety of business processes may result in adaptable solutions. This type of benchmarking compares performance in a universal work process with that of the best organization.

Generic benchmarking can serve as a means of understanding the difference between relative limitations imposed by business practice and absolute limitations imposed by the theoretical optimum. Benchmarking across industries causes people to challenge some of the assumptions that may be part of the problem. One of the first experiments in benchmarking was in the

production logistics area (warehousing, picking, packing and shipping). Xerox Business Services benchmarked with L. L. Bean, a clothing manufacturer and catalogue distributor, with one of the best logistics operations in the world.

Best Practices for Benchmarking

Best practices for successful benchmarking include:

- the right attitude - seek change, be open to new ideas, be action-oriented
- prepare - benchmark the right things, know yourself before attempting to know others
- resources - allocate the necessary and the right resources to get the job done, allow sufficient time, choose suitable study partners
- act - turn ideas/improvements arising from visits into practical projects, manage the improvements
- follow-up - reward those who participate, recognize that benchmarking is an ongoing process

Benchmarking Models

There are many versions of benchmarking steps used by very successful organizations. The number of steps ranges from12 by AT &T, to 6, by Alcoa. The model should be flexible enough to be modified to suit individual needs and requirements.

There are a number of different models, with varying numbers of steps, however, they can be summarized by the following 6 steps:

- Plan
- Research
- Collect Data
- Analyse Data
- Take Action
- Recycle

Plan:

Benchmarking should be part of the strategic business plan, and just one part of a company's Total Quality Management (TQM) program. Customers' profiles and expected deliverables can be derived from the mission statement. The output, outcomes or product of the business unit must be identified. The customer has a critical need. Customer expectations drive the identification of the products, services, or processes to be benchmarked; the specific kinds of

information required; and the companies or types of companies that should be included in the benchmarking investigation. Customer expectations also establish time frames. Both current and future deliverables should be examined in order for the company to continue to improve.

The first step in planning is to select which products or processes to benchmark. Whether something should be benchmarked depends how important the process is in supplying the needs of customers. Priorities must be established. If best practices were implemented for this process, would customers notice any difference? Would the implementation of best practices have a visible impact on performance indicators? These critical success factors to benchmark are the major factors which must be dealt with exceedingly well if the enterprise is to be really successful. The planning team must choose the key performance indicators of critical success factors that they believe measure these key aspects of process performance.

There are three levels of performance and measurement:

1. Broad subject area - e.g. billing - too broad , must be better defined
2. More specific - number of billing errors - indicates whether there is a problem or not
3. Most specific - if error rate is high, then what is causing it, what kind of errors, what needs to be improved?

In summary, the planning team must answer the following questions:

1. What is the mission, purpose or goal of the function or department?
2. What are the outputs and who are the customers for each?
3. Who are the major customers by value or volume?
4. What are their needs and complaints?
5. Which processes affect these needs or complaints?
6. Which processes add the most value and which add the most cost?
7. Which areas are subject to competition?

Research:

The starting point for the research phase is based on the output of the planning process, as defined above.

As a first step, the company must collect baseline data about its own processes. This allows the team to refine the measurement/collection process and develop a final set of metrics to be used in the project. For process evaluation, the team must collect and review any information already available on the process, including:

- flow charts,
- customer feedback,

- measurements of the process, and
- procedures manuals.

Once the internal study is completed the team must identify who to benchmark against. A preliminary list of 3 to 5 potential benchmarking partners should be identified. Some companies may not be interested for various reasons. Theory recommends benchmarking to the "best in class", however this may not always be possible.

The following sources may be useful to identify partners:

- quality award winners,
- business newspapers and magazine articles,
- trade journal articles,
- conference speakers,
- industry and professional associations,
- books on well-run companies,
- consultants who work in your industry, and
- major customers.

Collect Data:

The data collection phase involves:

1. Establish a benchmarking agreement with the partner(s).
2. Establish a data collection plan and method.
3. Become experts in measurement of the company's own system.
4. Prepare by absorbing and cataloguing all relevant public information about the partner(s).

Visit the benchmarking partner(s). Use uniform collection methods: the same forms, the same data, the same collection method, and specify data in terms of units and intervals. It may be useful to mail questionnaires to partners in advance to allow them time to prepare.

Analyse Data:

To analyse the resulting data you must:

1. Summarize and interpret the data.
2. Analyse the gap between your process and your partners' process.
3. Project where future gaps will be.
4. Analyse issues that were not foreseen.
5. Develop the key findings into new operational goals.

When working with partners' data, adjustments should be made for differences due to:

- economies of scale,
- different management philosophies - outsourcing, decentralization,
- different product features and manufacturing processes, and
- operating environment - differing awards, regulatory constraints.

The team should look at the current gap and trends in the gap. They should calculate differences in performance levels, step back and look for things the numbers are not telling us, and be alert to qualitative data and observations.

Take Action:

When the study has been completed, and gaps identified, the team should communicate benchmark findings widely. Process owners and other stakeholders need to have a voice in the changes recommended. Stakeholders need to voice their feelings about the change, so the team should provide a forum for all to discuss the methodology, the facts, and the findings from the study; communicate expectations about the resulting changes; build commitment for the changes; get closure; and celebrate the change.

There are three basic methods to generate strategies for implementing the resulting changes:

The End-State Vision - Define the desired state when the process is working versus the current condition and develop a strategy to migrate from the current to the end-state.

Force Field - Identify where we are , and what helped us to get there versus what hinders us from improving. Boost helping factors and reduce or eliminate hindering factors.

Matrix - Create a matrix with the axes: importance and ease of attainment. Start by working towards attaining the goals that are most important and easiest to attain.

Recycle:

The team should choose a strategy that allows for feedback to be certain the recommendations are effective. There should be strong linkages between the original purpose of the benchmarking plan and the resulting strategies.

Feedback can be ensured by:

- choosing solutions to the findings that contain an element of continuous improvement, and
- moving benchmarking out from the original work groups to include all employees and all processes that may need it.

Benchmarking should be ongoing so that initial work does not quickly become outdated and wasted. Benchmarking links each process in the organization with an improvement process and organizational goals that are linked to customer needs. The team's final step should be to plan for the next project. Ideas for improving the benchmarking process should be documented and applied in the next round.

When Is Benchmarking Appropriate?

Benchmarking is appropriate in any industry where there is opportunity for improvement - in other words, virtually anywhere. Benchmarking is a method for finding and implementing best practices in world class work processes that fully satisfy customer requirements. It helps a company to leapfrog over the competition and improve far more than is possible through traditional tools.

In the case of the Canadian poultry and egg industry, benchmarking studies of the producer and processor sectors would provide very valuable information to the industry as a whole. A domestic benchmarking study would allow the individual groups to identify best practices within Canada, and to have a knowledge of the impact of economies of scale in their industry. Comparisons of Canadian averages and "best-in-class" with the US would help to identify any comparative advantages or disadvantages affecting the Canadian industry. A thorough study would establish baseline statistics for the industry, and allow industry analysts to quantify changes in performance over time. Identifying differences in cost-based measures would provide a starting point for process and customer-satisfaction studies. Detailed statistics would provide guidance for the development of a supply-chain-based strategic vision for the industry as a whole.

Advantages of Benchmarking

Benchmarking allows companies to improve their profitability, customer satisfaction, etc. When examining ways to do this, benchmarking can be used to efficiently identify gaps in performance, and ways that other companies have acted to eliminate these gaps, (e.g. improved service, reduced cost, better methods etc.). Benchmarking can identify structural problems. Benchmarking is the rational way of assuring that the organization is satisfying customer requirements and that it will continue to do so as these requirements change over time. The focus of this management tool is on measuring products, services and practices against competition and companies renowned as leaders.

When trying to improve the way things are done in a company, it is easier to instigate change when information is available to show a) that it can be done and b) how it has been done and c) this is how the best are doing it.

Increasing interest in and emphasis on benchmarking means that benchmarking itself is becoming more efficient. With the increasing use of benchmarking, its cost has been reduced 10-fold between 1992 and 1996. Benchmarking can be done faster, using less resources now that methods exist and some of the ground may have already been covered by someone else, either directly or in a related area.

The use of external measures of success can shift the focus of quality control from merely measuring product attributes to developing detailed descriptions of process steps and work methods that can guide future innovation. This investment in the future leads to a better understanding of specific processes, by causing a perceptible shift away from the measurement of progress through short-term objectives. Those who have participated in benchmarking teams gain a new outlook and sense of being a contributor to the future of the organization.

Disadvantages of Benchmarking

Benchmarking can be as much fun as a root canal. Lack of enthusiasm, lack of commitment, and a lack of implementation can leave participants dissatisfied.

Common problems cited by those who have done benchmarking include:

- insufficient resources allocated,
- lack of commitment at the top,
- lack of suitable partners, and
- worries about confidentiality.

Suggestions for avoiding possible pitfalls:

1. Do it quickly or not at all. The information has a limited shelf life. Nine to twelve months to complete a study is common, but too long.

2. Go either broad and shallow or narrow and deep, not both. If unguided, analyses tend to be broad and deep, expensive and time-consuming. Be aware of the cost-benefit ratio.

3. Integrate critical success factors. They are the few key areas where things must go right for the business to flourish.

4. Do not fall for the best-in-class fallacy. Finding a best-in-class company to benchmark is not absolute. Best-in-class companies may not want to participate in your study, due to time and cost considerations on their part. Consider what's in it for them?

5. Manage change from the start. If an organization does not properly manage change from the onset of benchmarking, the recommendations will sit on a shelf.

Examples of Benchmarking in Various Industries

Latest surveys of business managers show a switch away from cost-reduction techniques towards tools for retaining customers, outsmarting competitors, motivating employees and accelerating innovation. Today, 90% of managers report that they want to improve performance through revenue growth, not downsizing. The top three tools for Total Quality Management in 1997 were strategic planning, mission and vision statements and benchmarking. A total of 86% of managers used benchmarking as a tool. Benchmarking has ranked third in terms of usage since 1993.

Since 1991, the Hackett Group has brought together more than 1300 companies to benchmark their staff organizations and share best practices. Virtually every major industry and organizational structure and size were represented, including two-thirds of the Fortune 100, and more than a third of the Fortune 500. Through the knowledge gained by benchmarking, companies have redefined their roles, added more value, reduced costs and improved performance.

Agricultural Examples

Benchmarking Canadian Broiler Hatching Egg Production - A Study by the Competitive Analysis Centre Inc. (CACI)

Background

The Canadian Broiler Hatching Egg Producers Association hired the Competitive Analysis Centre Inc. (Don Tate) to undertake a comprehensive benchmarking study. The study focussed on analysing the cost competitiveness of individual hatching egg producers within their respective provinces, between provinces, and within North America.

The study addressed the following questions:

- Are there appreciable economies of scale?
- How do the individual and total costs of individual participating producers compare with those of the leading producers in their province?
- How do the costs of Canadian producers compare with their counterparts in the US southern states?

Where participation in a benchmarking study is voluntary, experience shows that the progressive, better-managed (above-average) operations in the industry normally tend to volunteer to take part.

The Domestic Industry Study

The primary focus was on the costing of laying operations and establishing benchmark cost structures for each of the five participating provinces (Quebec, Ontario, Manitoba, Alberta, and B.C.), however, benchmarks were also established for growing operations.

For Quebec, Ontario, Alberta and B.C., benchmarks were established for 10,000 and 20,000 pullet operations. For Manitoba, the benchmarks were for 5,000 and 10,000 pullet operations, based on the smaller operations found there. A total of 56 producers participated in the study.

The benchmark operations are not "real" farms, but a combination of the characteristics of several farms that together represented an "optimal" farm. The cut-off for the provincial benchmark was 90%. The benchmark farm had operating costs per bird, bird mortality, egg production and hatchability rates superior to approximately 90% of the farms in that province. Capital costs were determined by selecting a modern pullet-growing and laying facility.

Canadian Benchmarks

A benchmark was constructed for each of the five provinces to reflect the performance of leading producers and high-performance flocks, for flocks of 10,000 and 20,000 (5,000 and 10,000 in Manitoba). The goal was to replicate a cost structure that was challenging but attainable. Benchmarks were established for both laying and growing operations. In every case, the cost per revenue-producing egg was lower for the larger benchmark operation. (20,000 and 10,000 birds).

Canadian Producer Results

Each of the 56 participating producers was provided with detailed summaries for their own operation(s), and compared with all other operations within the same province, average producers within the same province, and with the provincial benchmarks for optimal operations.

There were significant variations in costs between the lowest and highest cost producers in each province. In some cases, these differences were the result of lower-than-average egg production, due to the characteristics of the flock the producer received, and were thus beyond the producer's control. This resulted in approximately the same cost per bird being spread over fewer revenue-producing eggs, resulting in a higher cost per egg. In other cases, the differences resulted from the producer's management.

The lowest cost producers had costs very similar to their benchmarks. The highest cost producers ranged between 20% and 54% higher than the benchmarks. In general, flock productivity had a greater impact than actual costs.

U.S. Industry Study

U.S. benchmark data were based on hatching egg operations in Arkansas, the leading poultry-producing state. Performance data (bird mortality, egg production and hatchability rates) were based on information supplied by leading breeders and growing operations in the state. The Arkansas cost results were based on suppliers of hatching eggs to four integrators. Cost data were recast from an integrator's perspective to make the information comparable to Canada. The Arkansas benchmark operation was a representative, high-productivity flock of approximately 20,000 hens.

Comparison of Canadian and American Benchmark Operations

The Arkansas benchmark data were compared to a simple average of the five Canadian provincial benchmarks. The data showed that Canadian costs were about 57% higher than in Arkansas. Part of this difference can be attributed to higher hatchability rates in Arkansas, and the cost of carrying quota in Canada. Because of less stringent quality standards for chick placement with chicken growers, the hatchability rates were higher in Arkansas, allowing costs to be spread over more output. Adjusting Arkansas hatchability rates to the Canadian standard, and removing Canadian quota costs, results in costs being 36% higher in Canada than in Arkansas.

Conclusions

1. There are advantages to be gained through economies of scale - in all cases, the larger operation benchmark showed a cost advantage over the smaller one.

2. Broiler hatching egg producers could lower their costs significantly by growing their own pullets.

3. There is little difference in costs between provinces.

4. Arkansas producers have a significant advantage over Canadian producers. Differing market structures and climatic conditions had a negative impact on Canadian producers. For example, the cost of a barn in Arkansas is about 50% less than in Canada. The cost of quota also had significant impact. Arkansas also had much lower returns to labour ($10.65 Cdn. per hour, versus $19.53 per hour for producer management and $10.89 per hour for hired labour).

CACI Studies on Microbreweries, Dairy Industry, Juices- These studies are available on request from Earl New, Food Bureau, MISB, AAFC.

An Analysis of Key Competitiveness Factors for the B.C. Egg Industry - Canada-British Columbia Farm Business Management Program -Co-authors: Andrea Harris and Kelleen Wiseman.

The study discovered that in 1996, British Columbia producers required a greater percentage of their gross receipts to cover total livestock expenses, feed expenses, heating fuel, interest expenses and marketing expenses than the other Western provinces. This was in spite of the fact that B.C.'s average flock size is just over twice the size of an average flock in Alberta, and 1.6 times the average size in Saskatchewan and Manitoba. B.C.'s prices in 1996 were on average 3% higher than Alberta's, 5% higher than Saskatchewan's, 8% higher than Manitoba's and 34% higher than California's. A copy of the study can be obtained from: Jennifer Dyson, BCMAF, (250) 752-1564, e-mail: awpb@island.net.

Non-Agricultural Examples

PRTM (Pittiglio Rabin Todd & McGrath)

PRTM has completed its fifth Integrated Supply Chain study. The 1997 Benchmarking Study used a framework developed by PRTM, Advanced Manufacturing Research and the Supply-Chain Council. The framework, known as SCOR (Supply Chain Operations Reference-model), is designed to help companies understand and improve their supply-chain performance. It isolates key supply-chain management processes and matches these process elements against industry-specific best practices, benchmarking performance data, and appropriate software applications.

The 1997 ISC study was sponsored by 21 companies; 165 participating companies represented six industry segments – chemicals (25%), computer and electronic equipment (25%), telecommunications (16%), packaged goods (15%), industrial (13%) and semi-conductors (6%).

Seventy-five per cent of participants had sales revenues exceeding $150 million; the study includes 90 discrete and 75 process-based manufacturers. The study benchmarked metrics which affect a company's cycle time, quality, customer satisfaction, and cost performance.

The results: total supply-chain management cost, as a percentage of revenue, was reduced over 10% between 1996 and 1997. On-time delivery performance of median companies improved by 15%. Order-fulfilment lead times were reduced by 25-35%. Value-added productivity of median companies increased by over 10%, and the typical company improved its asset performance by 15-20%.

The study showed that leading companies continue to have a 40-65% advantage in cash-to-cash cycle time over average companies. Best-in-class companies also enjoy an advantage in total supply-chain management cost of 3-6% of revenue, and top companies hold 50-80% less inventory than their competitors.

The study shows that industry has focussed on improving cash flow and customer satisfaction. Customer-satisfaction metrics such as on-time delivery have shown dramatic improvements over the two-year period of the study.

Transportation Industry - Rountree Transport and Rigging Inc.

In 1994, the above company used Dunn & Bradstreet's BusinesScope database to see how its accounts receivable and payable stacked up against its rivals. It discovered that its accounts receivable went uncollected for an average of 48 days, vs. a 33-day industry average. Drivers were waiting until they returned to the home terminal before turning in invoices. With invoices now being turned in immediately at the nearest terminal, the company's average has dropped to 28.5 days. The company also discovered that they were paying their bills too quickly. Now, bills are paid five days before the due date unless a discount is offered for early payment. The result: a significant improvement in cash flow.

Hospitality Industry - Houstonian Hotel and Spa

Customer satisfaction is the topic studied most often in benchmarking studies. The Houstonian had a customer comments benchmarking program, however, they received limited feedback from customers. About 2% of customers completed the 40-question comment card. The hotel management identified a problem with the benchmarking process itself. The 40 questions were split up into 10 different cards, 4 questions per card. Today, the response rate is 80%. The staff proposed that the suggestions from the cards be circulated to staff on a daily basis, instead of being sent to company headquarters. The result: customers who say they would choose the Houstonian again has risen from 85% five years ago to 99% today.

Government Assistance for Benchmarking Studies

Agriculture and Agri-food Canada

Financial assistance is available through Agri-Food Trade 2000 (AFT2000) under the "market readiness" section. This section provides funding for forming and developing alliances and new industry associations, developing strategic plans, and **benchmarking studies**. Earl New of the Food Bureau, Market and Industry Services Branch, AAFC, is the contact (telephone 613-759-7511, fax 613-759-7480, e-mail: newe@em.agr.ca). The program will fund up to 50% of the cost of undertaking a cost-related benchmarking study.

To date, AFT2000 has helped fund the following studies, all undertaken by the Competitive Analysis Centre Inc. (CACI) (an Ottawa-based private firm):

- Microbreweries
- Dairy Processors, National Dairy Council, three studies - ice cream, cheddar cheese, fluid milk
- Juices, Food Institute of Canada

CACI can be contacted by calling Don Tate at (613) 567-3597.

Financial assistance to undertake benchmarking studies is available directly to industry organizations such as CEMA, CTMA, CFC, CPEPC, FPPAC and/or any group of individual producers or processors. There is no particular requirement that CACI be used to do the study. Firms such as Agri-metrics could also be used, bearing in mind that American firms are paid in $US, and are therefore more expensive. Agimetrics Associates Inc. is located in Virginia, and can be reached at (804) 748-8176. AAFC would entertain a proposal from any company. The decision on whether to benchmark to a theoretical model or real firms is also up to the client. Other studies have also been done by other organizations. One was for the Canada/British Columbia Farm Business Management Program entitled *An Analysis of Key Competitiveness Factors for the B.C. Egg Industry* (see page 15 above). There is also a study by the George Morris Centre, *Prospects for Expanded Egg Production in Western Canada* , which includes a section on comparing costs of producing eggs and processor concentration and industry competitiveness.

Industry Canada

Industry Canada also has an area specializing in benchmarking on their Strategis web site (http://www.strategis.ic.gc.ca/sc_mangb/strategy/engdoc/welcome.html). They provide information on Diagnostic and Benchmarking Tools, Training and Reports and Studies. There is also a list of business consultants, by province. Patricia Oliver is Industry Canada's expert on benchmarking (phone 613-998-0387, fax 613-996-7887, e-mail: oliver.pat@ic.gc.ca). Her recommendation regarding benchmarking is to benchmark how processes are done, rather than cost-based benchmarking.

Appendix A. Correcting Supply Chain Cost Disadvantages

When conducting benchmarking studies, it is important to consider the results in the light of the entire supply chain. For example, it may be possible to change a process at the producer level which may eventually result in improved performance at the processor or retailer level. Similarly, changes in processor requirements may allow cost reduction at the producer level. This annex provides some theory regarding responses to cost-related benchmarking disadvantages in a supply-chain context.

Supplier-related Cost Disadvantages

- negotiate more favourable prices with suppliers
- work with suppliers to help them achieve lower costs
- integrate backward
- use lower-priced substitute inputs
- do a better job of managing linkages between suppliers' value chains and firm's own chain
- try to make up the difference by initiating cost savings in other areas of the value chain

Correcting Forward Channel Cost Disadvantages

- push for more favourable terms with distributors and other forward channel allies
- work closely with forward channel allies an customers to identify win-win opportunities to reduce costs
- change to a more economical distribution strategy
- try to make up the difference by initiating cost savings earlier in value chain

Correcting Internal Cost Disadvantages

- initiate internal budget reductions
- re-engineer business processes to do better job of managing executional cost drivers
- try to eliminate some cost-producing activities by revamping value chain system
- relocate high-cost activities to lower-cost geographic areas
- see if certain activities can be outsourced or performed cheaper by contractors
- invest in cost-saving technological improvements
- innovate around troublesome cost components
- simplify product design to achieve cost reduction
- try to make up difference by achieving savings in other areas of the value chain system

Appendix B. What Is ISO and Does It Have Anything To Do With Benchmarking?

Frequently nowadays people see banners on buildings announcing that the firm is certified under ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003. ISO 9000 refers to a series of documents that provide international guidelines on quality management and quality system elements. ISO (International Organization for Standardization) is an international federation of national standardization organizations from approximately 100 countries. The 9000 series is a quality assurance model for companies that design, produce, inspect, install and service various products.

There is also an ISO 14000 series which relates to environmental disciplines, including environmental management systems, environmental performance evaluation, and environmental aspects in product standards.

The ISO 65000 series relates to agriculture, however, as yet, there are no standards relating to poultry production or processing.

Both ISO standards certification and benchmarking are quality management tools, but there is no direct relationship between them.

Information Sources:

Strategis - Industry Canada - http://www.strategis.ic.gc.ca/sc_mangb/strategy/engdoc/welcome.html

The Benchmarking Exchange - http://www.benchnet.com/index.htm

Canadian Association of Logistics Management - http://www.calm.org/calm/topics/benchmarking.html

Canadian Public Sector Quality Association - http://fox.nstn.ca/~riqn/benchr.html

Australian Quality Council Ltd. - http://www.aqc.org/bencwhat.htm

Mc2 Consulting - http://www.mc2consulting.com/bmsteps.htm - good bibliography

Benchmarking Linkup Australia - http://www.ozemail.com.au/~benchmrk/

Competitive Benchmarking Associates - http://www.competitiveanalysis.com/contents.html

U.S. Department of Energy, Environmental Management Program - http://www.em.doe.gov/bch/gb.html - good bibliography

KPMG - http://www.us.kpmg.com/benchmarking/

Qi² - http://www.qualityi2.com/qi2_benchm.htm

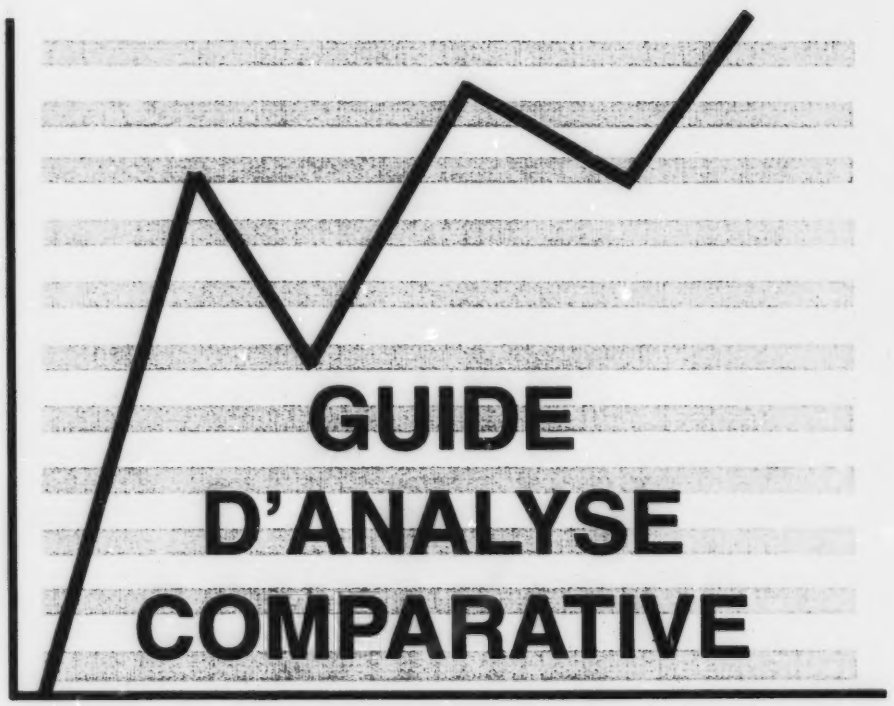
Fourth Generation Learning Systems - http://www.imsweb.net/edu/4gen

The Hackett Group - http://www.thgi.com/whybmark.htm

Pittiglio Rabin Todd and McGrath - http://www.prtm.com/pmg/sc.htm

Success Profiles Inc. - http://www.successprofiles.com/html/body_benchmark_it.html

CONSEIL NATIONAL DES PRODUITS AGRICOLES



GUIDE D'ANALYSE COMPARATIVE

FÉVRIER 1999

This publication is available in English.

CONSEIL NATIONAL DES PRODUITS AGRICOLES © 1999

GUIDE D'ANALYSE COMPARATIVE

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire 1

Qu'est-ce que l'analyse comparative? 3

Types d'analyse comparative 5

Meilleures pratiques en analyse comparative 6

Modèles d'analyse comparative 7

Quand l'analyse comparative s'applique-t-elle? 11

Avantages de l'analyse comparative 12

Désavantages de l'analyse comparative 12

Exemples d'analyse comparative dans diverses industries 13
Exemples dans le secteur agricole 14
Exemples dans les secteurs non agricoles 17

Aide gouvernementale aux études d'analyse comparative 19

Annexe A. Redressement des désavantages de coût dans la chaîne d'approvisionnement 21

Annexe B. Qu'est-ce que l'ISO et quel est son rôle en matière d'analyse comparative? 23

Sources d'information 24

Liz Leckie
Analyste
Conseil national des produits agricoles

Sommaire

Introduction

Lors de l'atelier « La croissance de l'industrie dans la rentabilité » organisé par le Conseil en octobre 1998, les secteurs du poulet, du dindon, des oeufs et des oeufs d'incubation de poulet à chair ont affirmé la nécessité d'études comparatives aux niveaux à la fois des producteurs et des transformateurs. La nécessité d'analyses comparatives fondées sur le coût a été soulevée par les trois groupes de discussion ou bien directement ou bien relativement aux économies d'échelle. Les producteurs d'oeufs d'incubation ont déjà réalisé une analyse comparative des coûts portant sur le marché intérieur et le marché américain. Le groupe du dindon a aussi soulevé la nécessité d'une analyse comparative au niveau des procédés afin d'apprendre de nos compétiteurs et de déterminer lesquelles de leurs pratiques nous pourrions appliquer. Le présent document explique la théorie et la pratique de l'analyse comparative, ses avantages et ses désavantages, les résultats de quelques études antérieures et la disponibilité d'aide financière pour entreprendre des études d'analyse comparative.

Analyse comparative

> *L'analyse comparative se définit comme « un processus systématique et continu d'évaluation des produits, des services et des processus de travail d'organismes reconnus pour utiliser les meilleures pratiques, aux fins d'amélioration de l'organisation ».*

Une entreprise ou un organisme peut tirer de précieux avantages de l'investissement en apprentissage que ses homologues et ses compétiteurs ont déjà consenti pour résoudre les problèmes pertinents et pour adapter les concepts supérieurs en vue de réaliser les buts de la société.

L'analyse comparative comporte deux étapes fondamentales. La première consiste à mesurer les activités ou les processus d'une société par rapport à ceux d'autres sociétés afin de repérer les lacunes entre le rendement de la société et celui des autres. La deuxième consiste à trouver, adapter et mettre en oeuvre les pratiques exceptionnelles qui ont mené les autres sociétés à un rendement supérieur.

Le secteur ou processus opérationnel choisi doit, si on l'améliore, contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisme. Les indicateurs de rendement quantifiables, habituellement exprimés en chiffres (aussi appelés mesures) peuvent aussi faire l'objet d'une analyse comparative, par exemple :

- les marges bénéficiaires;
- le rendement de l'investissement;

- les cycles temporels;
- le pourcentage de rejets ou d'erreurs;
- les ventes par employé;
- le coût unitaire des produits ou services;
- les mesures environnementales;
- les indicateurs du bien-être des animaux.

L'analyse comparative s'applique aussi aux processus opérationnels que mesurent les indicateurs de rendement :

- le processus de mise au point d'un nouveau produit ou service;
- la façon de traiter la commande d'un client, de répondre à une demande de renseignements ou d'accomplir ses activités;
- le mode de prestation de son produit ou service.

Avantages

L'analyse comparative permet aux sociétés d'améliorer leur rentabilité, la satisfaction de leurs clients, les mouvements de trésorerie, etc. L'analyse comparative peut servir à repérer efficacement les lacunes dans le rendement et les façons dont les autres sociétés ont réussi à éliminer ces lacunes (p. ex., une amélioration du service, une réduction du coût ou de meilleures méthodes). L'analyse comparative peut servir à détecter les problèmes structurels. Elle constitue la façon rationnelle de s'assurer que l'organisme satisfait les besoins des clients et qu'il continuera à les satisfaire au fur et à mesure de l'évolution de ces besoins.

Désavantages

L'analyse comparative peut s'avérer longue et coûteuse. Les facteurs cruciaux de succès doivent être intégrés dans l'étude. Il s'agit là des quelques secteurs clés où les mesures doivent être positives pour que l'entreprise soit florissante. Les auteurs d'études ont souvent tendance à embrasser une portée trop grande, à décortiquer le menu détail ou à choisir des sujets trop intangibles et difficiles à mesurer. Une autre erreur fréquente est de concentrer son attention sur des sujets peu pertinents à la stratégie et aux buts globaux de l'entreprise.

Financement

Le gouvernement offre de l'aide financière directe aux associations de l'industrie comme l'OCCO, l'OCCD les PPC, le CCTOV, l'ACSV et/ou tout autre groupe de producteurs ou de transformateurs intéressés à entreprendre des études d'analyse comparative. (L'OCCOIPC a déjà effectué une étude.) Rien n'oblige à utiliser les services du Competitive Analysis Centre Inc. (une société privée située à Ottawa) pour effectuer l'étude. Un organisme peut tout aussi bien utiliser une société comme Agrimetrics, mais il faut se rappeler que les sociétés américaines

doivent être payées en dollars américains et que leurs études sont donc plus coûteuses. AAC est disposé à examiner toute proposition visant à utiliser une société, un expert conseil, un universitaire, etc. Il incombe aussi au client de décider s'il veut fonder son analyse comparative sur un modèle théorique ou sur des entreprises existantes.

Conclusion

Les études d'analyse comparative dans les secteurs de la production et de la transformation de la volaille au Canada procureraient à l'industrie tout entière une information très précieuse. Une étude d'analyse comparative au Canada permettrait aux groupes individuels de repérer les meilleures pratiques au pays et de connaître les répercussions des économies d'échelle dans leur industrie. Les comparaisons des moyennes canadiennes et des entreprises les plus efficaces du groupe aux chiffres correspondants des secteurs américains aideraient à repérer tout avantage ou désavantage comparatif pour l'industrie canadienne. Une étude approfondie établirait des statistiques de base pour l'industrie et permettrait aux analystes de l'industrie de quantifier les changements dans le rendement au cours d'un intervalle donné. Le repérage d'écarts dans les mesures fondées sur les coûts procurerait un point de départ pour les études portant sur le processus et sur la satisfaction de la clientèle. Les statistiques détaillées guideraient l'élaboration d'une vision stratégique fondée sur la chaîne d'approvisionnement pour l'ensemble de l'industrie.

Qu'est-ce que l'analyse comparative?

> *L'analyse comparative se définit comme « un processus systématique et continu d'évaluation des produits, des services et des processus de travail d'organismes reconnus pour utiliser les meilleures pratiques, aux fins d'amélioration de l'organisation ».*

Une entreprise ou un organisme peut tirer de précieux avantages de l'investissement en apprentissage que ses homologues et ses compétiteurs ont déjà consenti pour résoudre les problèmes pertinents et pour adapter les concepts supérieurs en vue de réaliser les buts de la société.

L'analyse comparative comporte deux étapes fondamentales. La première consiste à mesurer les activités ou les processus d'une société par rapport à ce que font les autres sociétés, afin de repérer les lacunes entre le rendement de la société et celui des autres. La deuxième consiste à trouver, adapter et mettre en oeuvre les pratiques d'excellence qui ont mené les autres sociétés à un rendement supérieur.

Les ***indicateurs quantifiables de rendement***, qui sont habituellement exprimés en chiffres (qu'on appelle aussi des mesures) peuvent faire l'objet d'une analyse comparative, par exemple :

- les marges bénéficiaires;
- le rendement de l'investissement;
- les cycles temporels;
- le pourcentage de rejets ou d'erreurs;
- les ventes par employé;
- le coût unitaire des produits ou services;
- les mesures environnementales;
- les indicateurs de bien-être des animaux.

L'analyse comparative s'applique aussi aux ***processus opérationnels*** que mesurent les indicateurs de rendement :

- le processus de mise au point d'un nouveau produit ou service;
- la façon de traiter une commande d'un client, de répondre à une demande de renseignements ou de gérer son entreprise;
- le mode de prestation de son produit ou service.

Les catégories de rendement aux fins d'analyse comparative comprennent :

Organisation et habiletés personnelles : Examiner l'engagement de la société envers le perfectionnement de ses ressources humaines. La structure organisationnelle est-elle adaptée à la satisfaction des besoins en constante évolution des clients? Il est nécessaire que l'organisation dispose de structures peu hiérarchisées et souples, de sorte qu'elle puisse répondre rapidement aux changements et prendre les décisions très près des éléments à améliorer.

Service à la clientèle : Mesurer la vision, l'engagement et l'efficacité de la mise en oeuvre du service à la clientèle dans la société tout entière.

Produits et services : La définition des produits et services et les cahiers des charges changeants sont importants. La valeur actuelle et future des produits et services de la société, telle que perçue par les clients externes, peut être évaluée.

Qualité des produits et processus : Elle est nécessaire dans l'environnement compétitif actuel et futur.

Prix, coûts et éléments financiers : Examiner les facteurs clés comme la stratégie prix-valeur, la perception des clients et du marché, les démarches de réduction des coûts et les évaluations directes et indirectes du rendement à valeur ajoutée.

Productivité et changement : Les changements doivent être apportés rapidement et clairement. La mise en oeuvre du changement est difficile. Le succès tend à paralyser le changement, bien que le changement demeure essentiel à la croissance et à l'amélioration.

Planification opérationnelle et contrôle : L'application efficace des ressources humaines à l'échelle de la société nécessite une vision et une coordination de toutes les activités opérationnelles interreliées. La gestion des activités, des nouveaux programmes et de la répartition des ressources atteint son plus haut niveau d'efficacité quand l'entreprise utilise un processus structuré de planification opérationnelle. L'analyse comparative peut servir à évaluer l'exhaustivité et l'efficacité du processus actuel de planification de la société.

Indicateurs clés : Ces indicateurs sont le roulement des stocks, le délai de fabrication d'un produit ou de traitement d'une commande, la qualité, la réduction des coûts, la gestion des nouveaux produits, la croissance du revenu, la croissance des bénéfices, les délais d'exécution et le service à la clientèle.

Règle générale, les résultats d'une fonction logistique comprennent :

- le niveau prévu de satisfaction des clients;
- le niveau des stocks à maintenir ou des rendements à réaliser;
- les délais de livraison à respecter;
- l'incidence de la livraison des marchandises selon les critères établis;
- le coût unitaire ou le niveau de coût à atteindre.

Types d'analyse comparative

Il existe quatre types d'analyse comparative :

Analyse comparative interne : Dans les grandes sociétés, divers secteurs opérationnels exercent souvent des fonctions similaires. La comparaison des divers secteurs permet à la société dans son ensemble de repérer rapidement et d'adopter les meilleures pratiques mises au point par les secteurs les plus efficaces. Les comparaisons d'un endroit à l'autre, d'un service à l'autre ou d'un pays à l'autre sont possibles dans une grande société internationale. Règle générale, les mêmes renseignements concernant le rendement sont disponibles dans chaque secteur, ce qui simplifie les comparaisons. L'information recueillie pour effectuer les comparaisons internes peut être utilisée ultérieurement pour des comparaisons externes.

Analyse comparative compétitive : Ce type d'analyse comparative consiste à comparer les indicateurs de rendement et les processus opérationnels à ceux d'autres sociétés de la même industrie sur la scène intérieure ou internationale. Comme elle nécessite des renseignements de nature délicate, voire confidentielle, il peut s'avérer difficile et même impossible d'obtenir directement l'information désirée concernant le compétiteur. Bien que les gens soient souvent surpris de l'information de nature délicate publiée dans les rapports annuels ou sur les sites web, la façon la plus efficace de procéder est souvent d'avoir recours à une tierce partie neutre, par exemple une société d'experts-conseils en études d'analyse comparative. L'expert-conseil peut

organiser une étude d'un groupe de sociétés dont chacune est en mesure de comparer sa propre information à la somme des données des autres. On appelle rétroingénierie ou ingénierie inverse l'étude et la mesure d'un compétiteur sans sa coopération aux fins d'améliorer un processus ou la qualité d'un produit. Dans une étude sur la compétition, on devrait examiner, pour chaque lacune du client, les meilleurs rendements connus et coter la capacité des méthodes du compétiteur à combler ces lacunes.

Analyse comparative fonctionnelle : L'analyse comparative fonctionnelle consiste à comparer les processus similaires appliqués par une société aux mêmes processus dans d'autres sociétés non concurrentes qui peuvent appartenir à une industrie totalement différente. Comme exemple de processus fonctionnel, mentionnons le perfectionnement et la conservation des employés, l'approvisionnement, la gestion des stocks, la gestion des relations avec les actionnaires et la perception des comptes débiteurs.

Analyse comparative générique : Une analyse comparative de ce genre met l'accent sur les processus de travail excellents plutôt que sur les pratiques opérationnelles d'un organisme ou d'une industrie en particulier. Certaines fonctions ou certains processus opérationnels sont identiques, quelle que soit la disparité entre les industries. L'étude des méthodes ou technologies novatrices qui peuvent faire partie d'une gamme de processus opérationnels peut donner des solutions adaptables. Dans une analyse comparative de ce genre, on compare le rendement d'un processus universel de travail à celui de la meilleure organisation.

L'analyse comparative peut servir de moyen pour comprendre l'écart entre les limites relatives imposées par la pratique commerciale et les limites absolues imposées par l'optimum théorique. L'analyse comparative incite les gens à remettre en question certaines hypothèses dont peut découler une partie du problème. L'une des premières expériences effectuées en analyse comparative portait sur la logistique de la production (entreposage, cueillette, emballage et expédition). Les services commerciaux Xerox ont participé à une analyse comparative avec le fabricant et distributeur par catalogue de vêtements L. L. Bean, qui est reconnu pour la qualité exceptionnelle de ses activités logistiques.

Meilleures pratiques en analyse comparative

Pour une analyse comparative fructueuse, les meilleures pratiques comprennent :

- la bonne attitude - chercher le changement, être ouvert à de nouvelles idées, être axé sur l'action;
- se préparer - il faut comparer les éléments importants, se connaître soi-même avant d'essayer de connaître les autres;

- les ressources - attribuer les ressources appropriées en quantité suffisante pour accomplir le travail; accorder suffisamment de temps; et choisir des partenaires convenables pour l'étude;
- l'action - convertir les idées et améliorations découlant des visites en des projets pratiques, gérer les améliorations;
- le suivi - récompenser ceux qui participent, reconnaître que l'analyse comparative s'inscrit dans un processus continu.

Modèles d'analyse comparative

Les organismes qui remportent un grand succès regroupent chacun à leur façon les étapes de l'analyse comparative. Le nombre d'étapes se situe de 12 chez AT&T, à 6 chez Alcoa. Le modèle devrait être assez souple pour être modifié en fonction des besoins et exigences individuels.

Certes, il existe divers modèles comportant différents nombres d'étapes, mais on peut néanmoins regrouper les étapes en six :

- planifier;
- rechercher;
- recueillir les données;
- analyser les données;
- prendre les mesures indiquées;
- recycler.

Planifier :

L'analyse comparative devrait faire partie du plan opérationnel stratégique et constituer seulement une partie du programme de gestion de la qualité totale (GQT) d'une société. Les profils des clients et les résultats attendus devraient découler de l'énoncé de mission. L'extrant, les résultats ou le produit du secteur opérationnel doivent être définis. Le client a un besoin crucial. Les attentes du client guident le choix des produits, services ou processus à comparer, ainsi que les types particuliers d'information nécessaire et les sociétés ou types de sociétés qui devraient faire partie de l'étude d'analyse comparative. Les attentes des clients établissent aussi les cadres temporels. Les résultats actuels et futurs devraient être examinés pour que la société continue à s'améliorer.

La première étape de la planification est de choisir quels produits ou processus on doit comparer. La décision de soumettre ou non un élément à l'analyse comparative repose sur son importance dans la satisfaction des besoins des clients. Il faut établir des priorités. Si les meilleures pratiques sont mises en oeuvre dans le cadre d'un processus, les clients remarqueront-ils une différence?

La mise en oeuvre de meilleures pratiques aurait-elle des répercussions visibles sur les indicateurs de rendement? Ces facteurs cruciaux de succès en analyse comparative constituent les principaux facteurs qu'il faut examiner avec grand soin si l'entreprise vise un grand succès. L'équipe de planification doit choisir les indicateurs de rendement clés pour les facteurs cruciaux de succès qui, à son avis, mesureront ces aspects clés du rendement du processus.

Le rendement et la mesure comportent trois niveaux :

1. vaste secteur à l'étude : la facturation, par exemple, serait trop vaste, il vaut mieux délimiter le secteur;
2. plus précis : le nombre d'erreurs de facturation; cela indique la présence ou l'absence d'un problème;
3. très précis : si le taux d'erreurs est élevé, quelle en est la cause, quel est le genre d'erreurs, qu'est-ce qu'il faut améliorer?

En résumé, l'équipe de planification doit répondre aux questions suivantes :

1. Quels sont la mission, le but ou l'objectif de la fonction ou du service?
2. Quels sont les résultats, et qui sont les clients pour chacun?
3. Qui sont les principaux clients, selon la valeur ou le volume?
4. Quels sont leurs besoins et leurs plaintes?
5. Quels processus touchent ces besoins ou plaintes?
6. Quels processus ajoutent le plus à la valeur et lesquels ajoutent le plus au coût?
7. Quels secteurs sont touchés par la compétition?

Rechercher :

La phase de la recherche a comme point de départ les résultats du processus de planification défini ci-dessus.

Comme première étape, la société doit recueillir des données de base concernant ses propres processus. Ainsi, l'équipe est en mesure de perfectionner le processus de mesure et de cueillette, puis d'élaborer un ensemble définitif de mesures à utiliser pour les projets. Pour évaluer un processus, l'équipe doit recueillir et examiner toute l'information déjà disponible concernant le processus, notamment :

- les diagrammes;
- la rétroaction des clients;
- les mesures du processus;
- les guides de procédures.

Une fois que l'étude interne est terminée, l'équipe doit établir l'entité ou le groupe auquel elle désire se comparer. L'équipe devrait établir une liste préliminaire de trois à cinq candidats potentiels pour son analyse comparative. Certaines sociétés peuvent ne pas être intéressées pour diverses raisons. La théorie recommande de se comparer aux « meilleurs de sa catégorie », mais cela n'est pas toujours possible.

Pour repérer les partenaires, on peut recourir aux sources suivantes :

- les gagnants des prix de qualité;
- les articles de magazine et de journaux d'affaires;
- les articles dans les revues professionnelles ou spécialisées;
- les conférenciers à des colloques;
- les associations industrielles et professionnelles;
- les livres sur les sociétés bien gérées;
- les experts-conseils qui travaillent dans votre industrie;
- les principaux clients.

Recueillir les données :

La phase de la cueillette des données consiste à :

1. établir une entente d'analyse comparative avec les partenaires;
2. établir un plan et une méthode de collecte des données;
3. devenir expert en mesure de systèmes dans sa propre société;
4. se préparer par l'examen et le catalogage de tous les renseignements publics pertinents concernant les partenaires.

Visiter les partenaires de l'analyse comparative. Utiliser des méthodes uniformes de cueillette des données : mêmes formulaires, données, méthodes de collecte des données, unités et intervalles de mesure des données. Il serait probablement utile d'expédier à l'avance les questionnaires aux partenaires afin qu'ils aient le temps de se préparer.

Analyser les données :

Pour analyser les résultats il faut :

1. résumer et interpréter les données;
2. analyser l'écart entre votre processus et celui de vos partenaires;
3. prévoir où se situeront les futures lacunes;
4. analyser les questions qui n'ont pas été prévues;
5. intégrer les constatations clés dans de nouveaux buts opérationnels.

Lorsqu'on travaille avec les données des partenaires, il faudrait apporter des rajustements à cause des différences résultant :

- des économies d'échelle;
- des diverses philosophies de gestion (décentralisation, impartition);
- des différences dans les caractéristiques des produits et les processus de fabrication;
- de l'environnement opérationnel (différentes récompenses, contraintes réglementaires).

L'équipe devrait examiner la lacune actuelle et ses tendances. Elle devrait calculer les différences dans les niveaux de rendement, prendre du recul, chercher les aspects que ne révèlent pas les chiffres et rester aux aguets des données qualitatives et des observations.

Prendre les mesures nécessaires :

Quand l'étude est terminée et que les lacunes ont été identifiées, l'équipe devrait diffuser les constatations de l'analyse comparative sur une grande échelle. Les responsables du processus et les autres intervenants doivent être capables de s'exprimer concernant les changements recommandés. Les intervenants doivent être capables d'exprimer leurs sentiments concernant le changement, et ainsi l'équipe devrait fournir un forum qui permet à tous de discuter de la méthodologie, des faits et des constatations de l'étude; communiquer les attentes concernant les changements recommandés; faire accepter les changements; fermer le dossier; et célébrer le changement.

Pour l'élaboration de stratégies de mise en oeuvre des changements recommandés, il existe trois méthodes de base :

Vision de la situation définitive : Définir la situation escomptée (après mise en oeuvre du processus) par rapport à la situation actuelle, et élaborer une stratégie pour passer de la situation actuelle à la situation escomptée.

Champ de force : Déterminer où nous sommes, ce qui nous a aidés à y parvenir et ce qui bloque notre progression. Renforcer les facteurs positifs et réduire ou éliminer les facteurs contraignants.

Matrice : Créer une matrice ayant comme axes l'importance et la facilité de réalisation. Commencer à travailler vers l'atteinte des buts qui sont les plus importants et les plus faciles à réaliser.

Recycler :

L'équipe devrait choisir une stratégie comportant une rétroaction pour s'assurer que les recommandations permettent d'atteindre le but désiré. Il devrait exister des liens étroits entre le but initial du plan d'analyse comparative et les stratégies élaborées.

On peut obtenir de la rétroaction par :

- le choix de solutions comportant un élément d'amélioration continue pour combler les lacunes constatées;
- l'élargissement de l'analyse comparative depuis les groupes de travaux initiaux afin d'y intégrer tous les employés et tous les processus qui ont besoin d'amélioration.

L'analyse comparative devrait s'effectuer sur une base continue, de sorte que le travail initial ne devienne pas rapidement périmé et inutile. L'analyse comparative lie chaque processus de l'organisation à un processus d'amélioration et à des buts organisationnels visant la satisfaction des besoins du client. La dernière étape entreprise par l'équipe devrait être de planifier le projet suivant. Les idées d'amélioration du processus d'analyse comparative devraient être décrites et appliquées au projet suivant.

Quand l'analyse comparative s'applique-t-elle?

L'analyse comparative est appropriée dans toute industrie où il y a possibilité d'amélioration, c'est-à-dire pratiquement partout. L'analyse comparative constitue une méthode de repérage et de mise en oeuvre des meilleures pratiques dans les processus de travail qui sont parmi les meilleurs au monde et satisfont pleinement les besoins du client. Une société peut tirer des avantages considérables quand elle fait un grand bond devant ses compétiteurs et apporte des améliorations plus substantielles que ne le permettent les outils conventionnels.

Dans le cas de l'industrie canadienne de la volaille et des oeufs, les études d'analyse comparative au niveau des secteurs de la production et de la transformation procureraient une information très précieuse à l'industrie dans son ensemble. Une étude d'analyse comparative portant sur la situation intérieure permettrait aux groupes individuels de repérer les meilleures pratiques à l'échelle du pays et de connaître les conséquences des économies d'échelle dans leur industrie. Les comparaisons de moyennes canadiennes et des meilleures réalisations de la catégorie avec celles de l'industrie américaine aideraient à détecter tout avantage ou désavantage comparatif pour l'industrie canadienne. Une étude approfondie établirait les statistiques de base pour l'industrie et permettrait aux analystes de l'industrie de quantifier les changements dans le rendement au cours d'un intervalle de temps. Le repérage de différences entre les mesures fondées sur les coûts fournirait un point de départ pour les études fondées sur les processus et sur

la satisfaction du client. Les statistiques détaillées pourraient guider l'élaboration d'une vision stratégique fondée sur la chaîne d'approvisionnement pour l'industrie dans son ensemble.

Avantages de l'analyse comparative

L'analyse comparative permet aux sociétés d'améliorer leur rentabilité, la satisfaction de la clientèle, etc. Quand on examine les façons d'arriver à ces fins, l'analyse comparative peut être utile pour repérer efficacement les lacunes dans le rendement et les moyens qu'ont utilisés les autres sociétés pour éliminer ces lacunes (p. ex., une amélioration du service, une réduction des coûts, de meilleures méthodes). L'analyse comparative peut détecter les problèmes structurels. Elle constitue une façon rationnelle de s'assurer que l'organisation satisfait les besoins de la clientèle et qu'elle continuera à les satisfaire en dépit des changements dans ses besoins au cours d'un intervalle de temps. Cet outil de gestion met l'accent sur la mesure des produits, des services et des pratiques par rapport à ce que font les compétiteurs et les sociétés reconnues comme chefs de file.

Lorsqu'on essaie d'améliorer le fonctionnement d'une société, il est plus facile d'entreprendre des changements quand l'information disponible montre que a) le but est réalisable, b) la façon dont il a été réalisé et c) les meilleures organisations procèdent de cette façon.

L'intérêt accru et l'utilisation fréquente de l'analyse comparative signifient que cette méthode d'analyse s'améliore. Grâce à l'utilisation accrue de l'analyse comparative, le coût de cette méthode a été réduit à un dixième de son niveau initial entre 1992 et 1996. Grâce aux méthodes qui existent et aux travaux que peuvent avoir effectués d'autres analystes dans le même secteur ou dans un secteur connexe, l'analyse comparative exige maintenant moins de temps et nécessite moins de ressources.

L'utilisation de mesures externes de succès peut réorienter le contrôle de la qualité depuis la simple mesure des attributs du produit jusqu'à l'élaboration d'une description détaillée des étapes du processus et des méthodes de travail qui guideront l'innovation. Cet investissement dans le futur favorise une meilleure compréhension de processus particuliers par un délaissement perceptible des mesures du progrès axées sur les objectifs à court terme. Ceux qui participent aux équipes d'analyse comparative en retirent une nouvelle perspective et un nouveau sens de contribution à l'avenir de l'organisation.

Désavantages de l'analyse comparative

L'analyse comparative peut être aussi agréable qu'un traitement de canal. Le manque d'enthousiasme, l'absence d'engagement et l'inertie dans la mise en oeuvre peuvent provoquer l'insatisfaction des participants.

Les plus fréquents problèmes mentionnés par ceux qui ont participé à des analyses comparatives comprennent :

- l'insuffisance des ressources attribuées;
- le manque d'engagement des cadres supérieurs;
- l'absence de partenaires appropriés;
- les appréhensions concernant la confidentialité.

Voici quelques suggestions pour éviter les pièges potentiels :

1. Procéder rapidement ou ne rien faire du tout. L'information a une durée de vie limitée. Une étude dure souvent de neuf à douze mois, mais ce délai d'exécution est trop long.

2. Procéder à un examen vaste et peu approfondi ou bien à un examen étroit et approfondi, mais pas aux deux à la fois. Sans bornes rigides, les analyses tendent à être vastes et approfondies, longues et coûteuses. Il ne faut pas perdre de vue le rapport coûts-avantages.

3. Intégrer les facteurs cruciaux de succès. Il s'agit là de quelques secteurs clés où l'excellence est essentielle au succès de l'entreprise.

4. Ne pas poursuivre la chimère du meilleur de la catégorie. Il n'est pas vraiment essentiel de trouver la meilleure entreprise de la catégorie pour une analyse comparative. Les meilleures sociétés de la catégorie peuvent ne pas vouloir participer à votre étude à cause de contraintes de temps ou de coût de leur part. Demandez-vous ce qu'elles y gagnent?

5. Gérer le changement dès le départ. Si une organisation ne gère pas convenablement le changement dès le début de l'analyse comparative, les recommandations resteront lettre morte.

Exemples d'analyse comparative dans diverses industries

Les plus récentes enquêtes auprès des gestionnaires d'entreprise font voir une tendance à délaisser les techniques de réduction des coûts et à favoriser les outils destinés à conserver les clients, à supplanter les compétiteurs, à motiver les employés et à accélérer l'innovation. De nos jours, 90 p. 100 des gestionnaires indiquent qu'ils désirent améliorer le rendement par la croissance des revenus et non pas par une réduction des effectifs. Les trois outils préférés en gestion de la qualité totale en 1997 étaient la planification stratégique, les énoncés de mission et de vision, et l'analyse comparative. Au total, 86 p. 100 des gestionnaires utilisaient l'analyse comparative comme outil. Depuis 1993, l'analyse comparative se classe au troisième rang parmi les outils.

Depuis 1991, le groupe Hackett effectue l'analyse comparative de l'organisation des ressources humaines pour plus de 1 300 sociétés et en diffuse les meilleures pratiques. Cette étude couvre pratiquement toutes les principales industries, structures organisationnelles et tailles, y compris les deux tiers des 100 plus grandes entreprises recensées par le magazine Fortune et plus d'un tiers des 500 plus grandes. Grâce aux connaissances acquises au moyen de l'analyse comparative, les sociétés ont redéfini leurs rôles, ajouté une plus grande valeur, réduit leurs coûts et amélioré leur rendement.

Exemples dans le secteur agricole

Analyse comparative de la production d'oeufs d'incubation de poulet à chair au Canada - Une étude effectuée par le Competitive Analysis Centre Inc. (CACI)

Contexte

L'Association canadienne des oeufs d'incubation de poulet à chair a embauché le Competitive Analysis Centre Inc. (Don Tate) pour entreprendre une étude globale d'analyse comparative. L'étude était centrée sur l'analyse de la compétitivité sous l'aspect des coûts de producteurs individuels d'oeufs d'incubation au sein de leur province respective, entre provinces et en Amérique du Nord.

L'étude visait les questions suivantes :

- Existe-t-il de substantielles économies d'échelle?
- Comment les coûts individuels et totaux des producteurs individuels participants se comparent-ils à ceux des meilleurs producteurs de leur province?
- Comment les coûts des producteurs canadiens se comparent-ils à ceux de leurs homologues américains des États du Sud?

Lorsque la participation à une étude d'analyse comparative est volontaire, l'expérience montre que les entreprises les plus progressives, les mieux gérées de l'industrie (au-dessus de la moyenne) tendent habituellement à se porter volontaires.

L'étude de l'industrie intérieure

L'accent a été mis sur les coûts des exploitations de pondeuses et sur l'établissement de structures comparatives de coût pour chacune des cinq provinces participantes (Québec, Ontario, Manitoba, Alberta et Colombie-Britannique). Toutefois, on a aussi établi des points repères pour les exploitations en croissance.

Pour le Québec, l'Ontario, l'Alberta et la Colombie-Britannique, on a choisi des exploitations repères de 10 000 et 20 000 poulettes. Pour le Manitoba, les comparaisons portaient sur des exploitations de 5 000 et de 10 000 poulettes, vu la plus petite échelle des exploitations dans cette province. Au total, 56 producteurs ont participé à l'étude.

Les exploitations repères ne constituent pas de véritables « fermes » mais plutôt une combinaison de caractéristiques de plusieurs exploitations qui, ensemble, représentent une ferme « optimale ». Le seuil d'inclusion pour les repères provinciaux a été fixé à 90 p. 100. En matière de coûts d'exploitation par oiseau, de mortalité d'oiseaux, de production d'oeufs et de taux d'éclosion, la ferme repère avait des résultats supérieurs à environ 90 p. 100 des exploitations de la province. Les frais d'immobilisation ont été déterminés en choisissant une installation moderne d'élevage de poulettes et de pontes.

Repères canadiens

Pour chacune des cinq provinces, on a établi un repère en fonction du rendement des producteurs les plus efficaces et des troupeaux les plus productifs d'une taille de 10 000 et de 20 000 oiseaux respectivement (5 000 et 10 000 au Manitoba). Le but était de reproduire une structure de coûts qui comportait un défi mais était néanmoins réalisable. Les repères ont été établis à la fois pour les opérations de ponte et d'élevage. Dans chaque cas, le coût par oeuf vendu était inférieur pour la plus grande exploitation repère (20 000 ou 10 000 oiseaux).

Résultats pour les producteurs canadiens

Chacun des 56 producteurs participants a reçu un sommaire détaillé pour sa propre exploitation et une comparaison avec l'ensemble des autres exploitations de la même province, avec les producteurs moyens de la même province et avec les repères provinciaux établis pour les exploitations optimales.

On a constaté de considérables écarts de coûts entre les producteurs ayant les plus faibles et les plus hauts coûts dans chaque province. Dans certains cas, ces écarts résultaient d'une exploitation plus faible que la moyenne à cause des caractéristiques du troupeau qu'avait reçu le producteur, et ils étaient donc impossibles à contrôler par le producteur. Il en résultait donc qu'un coût à peu près identique par oiseau était réparti sur un plus petit nombre d'oeufs vendus, ce qui signifiait un coût plus élevé par oeuf. Dans d'autres cas, les écarts résultaient de la gestion par le producteur.

Les producteurs ayant les plus faibles coûts affichaient des coûts très semblables à ceux de leur exploitation repère. Les producteurs ayant les coûts les plus élevés se situaient à des niveaux entre 20 et 54 p. 100 supérieurs à ceux de leur exploitation repère. Règle générale, la productivité du troupeau avait une plus grande incidence que les coûts réels.

Étude de l'industrie américaine

Les données repères pour l'industrie américaine étaient fondées sur des exploitations d'oeufs d'incubation en Arkansas, le chef de file parmi les États producteurs. Les données sur le rendement (taux de mortalité des oiseaux, de production d'oeufs et d'éclosion) étaient fondées sur l'information communiquée par les principaux éleveurs et exploitations d'élevage de l'État. Les coûts des producteurs de l'Arkansas étaient fondés sur les fournisseurs d'oeufs d'incubation qui desservaient quatre intégrateurs. Les données sur les coûts ont été recalculées dans la perspective d'un intégrateur pour rendre l'information comparable à celle du Canada. L'exploitation repère de l'Arkansas reflétait un troupeau représentatif de grande productivité d'environ 20 000 oiseaux.

Comparaison des exploitations repères canadiennes et américaines

Les données sur les exploitations repères de l'Arkansas ont été comparées à une moyenne simple des cinq repères provinciaux canadiens. Les coûts canadiens étaient d'environ 57 p. 100 supérieurs à ceux de l'Arkansas. Une partie de cet écart est attribuable à un taux plus élevé d'éclosion en Arkansas et au coût d'amortissement des contingents canadiens. Vu les normes de qualité moins rigoureuses pour le placement de poussins auprès des producteurs de poulet, les taux d'éclosion étaient plus élevés en Arkansas, ce qui permettait de répartir les coûts sur une plus grande production. Le rajustement des taux d'éclosion de l'Arkansas à la norme canadienne et la suppression des coûts liés aux contingents au Canada ont néanmoins révélé que les coûts canadiens étaient supérieurs de 36 p. 100 à ceux de l'Arkansas.

Conclusions

1. Les économies d'échelle comportent de réels avantages. Dans tous les cas, les plus grandes exploitations repères détenaient un avantage de coût par rapport aux plus petites.

2. Les producteurs d'oeufs d'incubation de poulet à chair pourraient réduire substantiellement leurs coûts par l'élevage de leurs propres poulettes.

3. La différence de coûts entre province était minime.

4. Les producteurs de l'Arkansas ont un avantage substantiel par rapport aux producteurs canadiens. Les différences dans la structure du marché et les conditions climatiques exerçaient des répercussions négatives sur les producteurs canadiens. Par exemple, le coût d'un poulailler en Arkansas était d'environ 50 p. 100 inférieur à celui du Canada. Également, le coût des contingents comportait des conséquences considérables. En outre, l'Arkansas avait une structure de rémunération de la main-d'oeuvre inférieure (10,65 $ CAN l'heure en Arkansas; 19,53 $ l'heure pour le producteur gestionnaire et 10,89 $ l'heure pour la main-d'oeuvre engagée au Canada).

Études du CACI sur les microbrasseries, l'industrie laitière et les jus : ces études sont disponibles sur demande auprès de Earl New, Bureau des aliments, DGSIM, AAC.

Une analyse des facteurs clés de compétitivité dans l'industrie des oeufs en C.-B. : Programme de gestion des exploitations agricoles Canada-Colombie-Britannique. Coauteurs : Andrea Harris et Kelleen Wiseman.

L'étude a révélé que par rapport aux autres provinces de l'Ouest en 1996 les producteurs de la Colombie-Britannique consacraient un pourcentage plus élevé de leurs recettes brutes aux dépenses totales de leur troupeau, aux dépenses d'aliments pour animaux, au chauffage, aux frais d'intérêt et aux frais de commercialisation. Cette situation existait en dépit du fait que la taille moyenne du troupeau en C.-B. était supérieure d'un peu plus de deux fois à celle de l'Alberta, et de 1,6 fois à celle de la Saskatchewan et à celle du Manitoba. Les prix en C.-B. en 1996 étaient en moyenne de 3 p. 100 supérieurs à ceux de l'Alberta, de 5 p. 100 supérieurs à ceux de la Saskatchewan, de 8 p. 100 supérieurs à ceux du Manitoba et de 34 p. 100 supérieurs à ceux de la Californie. Pour obtenir une copie de l'étude, s'adresser à Jennifer Dyson, BCMAF, (250) 752-1564, courriel : awpb@island.net.

Exemples dans les secteurs non agricoles

PRTM (Pittiglio Rabin Todd & McGrath)

La PRTM a effectué sa cinquième étude de la chaîne intégrée d'approvisionnement (Integrated Supply Chain ou ISC). L'étude d'analyse comparative de 1997 était axée sur un cadre de travail élaboré par la société PRTM, Advanced Manufacturing Research et le Supply-Chain Council. Le cadre de travail, appelé SCOR (Supply Chain Operations Reference-model) est destiné à aider les sociétés à comprendre et à améliorer leur rendement dans la chaîne d'approvisionnement. Il détache les uns des autres les processus clés de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et les compare aux meilleures pratiques de la même industrie, aux données sur le rendement des exploitations repères et aux applications informatiques appropriées.

L'étude de l'ISC effectuée en 1997 était parrainée par 21 sociétés et a porté sur 165 sociétés participantes provenant de six segments industriels : produits chimiques (25 p. 100), ordinateurs et matériel électronique (25 p. 100), télécommunications (16 p. 100), marchandises emballées (15 p. 100), produits industriels (13 p. 100) et semi-conducteurs (6 p. 100).

Parmi les participants, 75 p. 100 affichaient des revenus de vente supérieurs à 150 millions de dollars. L'étude comprenait 90 fabricants d'unités discrètes et 75 fabricants en continu. Elle portait sur les mesures de comparaison touchant le cycle d'exécution, la qualité, la satisfaction de la clientèle et le coût d'une société.

En voici les résultats : le coût total de la gestion de la chaîne d'approvisionnement exprimé en pourcentage des revenus a diminué de plus de 10 p. 100 entre 1996 et 1997. La livraison à temps chez les sociétés situées dans la médiane s'est améliorée de 15 p. 100. Le temps d'exécution d'une commande a été réduit de 25 à 35 p. 100. La productivité à valeur ajoutée des sociétés situées dans la médiane a augmenté de plus de 10 p. 100, tandis que la plupart des sociétés ont amélioré le rendement de leur actif de 15 à 20 p. 100.

L'étude a indiqué que les sociétés qui sont des chefs de file continuent à jouir d'un avantage de 40 à 65 p. 100 par rapport à la moyenne des sociétés en ce qui touche le cycle temporel qui débute avec l'acquisition pour se terminer à la perception du compte débiteur (cash-to-cash). Les sociétés qui étaient les meilleures de leur catégorie avaient aussi en matière de coût total de la gestion de la chaîne d'approvisionnement un avantage se chiffrant entre 3 et 6 p. 100 des revenus, et détenaient des stocks de 50 à 80 p. 100 inférieurs à ceux de leurs compétiteurs.

L'étude a indiqué que l'industrie s'était concentrée sur l'amélioration de ses mouvements de trésorerie et sur la satisfaction de la clientèle. Les mesures de la satisfaction de la clientèie, comme la livraison à temps, laissaient voir des améliorations considérables au cours de l'intervalle de deux ans qu'a duré l'étude.

Industrie des transports - Rountree Transport and Rigging Inc.

En 1994, la société nommée ci-dessus a utilisé la base de données BusinesScope de Dunn & Bradstreet pour évaluer comment ses comptes débiteurs et ses comptes créditeurs se mesuraient par rapport à ceux de ses compétiteurs. La société a constaté que la perception de ses comptes débiteurs prenait en moyenne 48 jours par rapport à une moyenne de 33 jours dans l'industrie. Les conducteurs attendaient de retourner à leur terminal d'attache avant de remettre leurs factures. Maintenant que les factures sont remises immédiatement au terminal le plus rapproché, la moyenne de la société est descendue à 28,5 jours. La société a aussi découvert qu'elle payait ses comptes créditeurs trop rapidement. Maintenant, elle paie ses comptes créditeurs cinq jours avant la date d'échéance à moins qu'il y ait un délai d'escompte. Résultat : une amélioration substantielle de ses mouvements de trésorerie.

Industrie de l'hébergement - Houstonian Hotel and Spa

La satisfaction de la clientèle constitue le sujet le plus souvent étudié dans les analyses comparatives. La société Houstonian avait un programme d'analyse comparative pour étudier les commentaires des clients, toutefois elle recevait d'eux une rétroaction limitée. Environ 2 p. 100 des clients remplissaient la fiche de commentaires comprenant 40 questions. La direction de l'hôtel a détecté un problème dans le processus d'analyse comparative lui-même. Les 40 questions ont été divisées en 10 fiches distinctes comprenant 4 questions chacune. Maintenant, le taux de réponse est de 80 p. 100. Le personnel a proposé que les suggestions exprimées sur les fiches soient remises au personnel sur une base quotidienne au lieu d'être

expédiées au siège social. Résultat : les clients indiquent qu'ils choisiraient de nouveau la Houstonian dans une proportion de 99 p. 100 aujourd'hui par rapport à 85 p. 100 il y a cinq ans.

Aide gouvernementale aux études d'analyse comparative

Agriculture et agroalimentaire Canada

AAC affiche l'aide financière disponible dans le cadre de son programme Commerce agroalimentaire 2000 à la section « L'accès au marché ». Ce segment du programme prévoit un financement pour la formation et l'élaboration d'alliances et de nouvelles associations industrielles, pour l'élaboration de plans stratégiques et pour les **études d'analyse comparative**. Earl New du Bureau des aliments, Direction générale des services à l'industrie et aux marchés, AAC, est la personne-ressource (téléphone 613-759-7511, télécopieur 613-759-7480, courriel : newe@em.agr.ca). Le programme finance à hauteur de 50 p. 100 les études de commercialisation axées sur les coûts.

À ce jour, le programme Commerce agroalimentaire 2000 a contribué au financement des études suivantes, qui ont toutes été effectuées par le Competitive Analysis Centre Inc. (CACI), une société privée située à Ottawa :

- les microbrasseries;
- les transformateurs laitiers, le Conseil national de l'industrie laitière du Canada; trois études - crème glacée, fromage cheddar et lait liquide;
- jus, Institut des aliments du Canada.

Pour communiquer avec le CACI, appelez Don Tate au numéro (613) 567-3597.

Le gouvernement offre de l'aide financière directe aux associations de l'industrie comme l'OCCO, l'OCCD, les PPC, le CCTOV, l'ACSV et/ou tout autre groupe de producteurs ou de transformateurs. Rien n'oblige à utiliser les services du Competitive Analysis Centre Inc. (une société privée située à Ottawa) pour effectuer l'étude. Le client peut tout aussi bien utiliser une société comme Agrimetrics, mais il faut se rappeler que les sociétés américaines doivent être payées en dollars américains et que leurs études sont donc plus coûteuses. La société Agrimetrics Associates Inc. est située en Virginie et son numéro de téléphone est le (804) 748-8176. AAC est disposé à examiner toute proposition de toute société. Il incombe aussi au client de décider s'il veut fonder son analyse comparative sur un modèle théorique ou sur des entreprises existantes. D'autres études ont été effectuées par d'autres organismes, notamment dans le cadre du programme de gestion des exploitations commerciales Canada-Colombie-Britannique sous le titre *An Analysis of Key Competitiveness Factors for the B.C. Egg Industry* (voir la page 15 ci-dessus). En outre, une étude effectuée par le centre George Morris et intitulée *Prospects for Expanded Egg Production in Western Canada* comprend une section portant sur la comparaison

des coûts de production des oeufs, sur la concentration des transformateurs et sur la compétitivité de l'industrie.

Industrie Canada

Industrie Canada dispose aussi d'un secteur spécialisé en analyse comparative à son site web Strategis (http://www.strategis.ic.gc.ca/sc_mangb/strategy/frndoc/welcome.html). Le site fournit des renseignements au site secondaire Outils de diagnostic d'entreprise et d'analyse comparative - Formation, rapport et études. Le lecteur y trouvera aussi une liste d'experts-conseils de l'industrie regroupés par province. À Industrie Canada, l'experte en matière d'analyse comparative est Patricia Oliver (téléphone 613-998-0387, télécopieur 613-996-7887, courriel : oliver.pat@ic.gc.ca). En matière d'analyse comparative, sa recommandation est d'étudier comment les processus sont exécutés plutôt que d'étudier les coûts.

Annexe A. Redressement des désavantages de coût dans la chaîne d'approvisionnement

Lorsqu'on effectue des études d'analyse comparative, il est important d'examiner les résultats à la lumière de la chaîne d'approvisionnement tout entière. Par exemple, il est possible d'apporter au niveau du producteur un changement de processus qui bénéficie en outre aux transformateurs ou aux détaillants. De même, les changements dans les besoins des transformateurs peuvent réduire les coûts au niveau du producteur. Dans la présente annexe, on expose certaines théories concernant le redressement des désavantages de coût révélés par les analyses comparatives dans un contexte de chaîne d'approvisionnement.

Désavantages de coût découlant des approvisionnements

- négocier des prix plus favorables avec les fournisseurs;
- collaborer avec les fournisseurs afin de les aider à réduire leurs coûts;
- procéder à une intégration en amont;
- utiliser des intrants substituts d'un coût moins élevé;
- gérer plus efficacement les liens entre les chaînes de valeur des fournisseurs et la chaîne de la société elle-même;
- essayer de combler l'écart par la réduction du coût dans d'autres secteurs de la chaîne de valeur.

Redressement des désavantages de coût dans les canaux de distribution en aval

- négocier des conditions plus favorables avec les distributeurs et les autres alliés des canaux de distribution en aval;
- travailler en étroite collaboration avec les alliés des canaux de distribution en aval et les clients pour trouver des solutions qui réduisent les coûts pour tous;
- adopter une stratégie de distribution plus économique;
- essayer de combler l'écart par la réduction du coût en amont dans la chaîne de valeur.

Redressement des désavantages de coût d'origine interne

- entreprendre des réductions du budget interne;
- reconcevoir les processus opérationnels afin de mieux gérer les facteurs du coût d'exécution;
- essayer d'éliminer certaines activités coûteuses par des réaménagements dans la chaîne de valeur;
- relocaliser les activités à coût élevé dans les secteurs géographiques à plus faible coût;
- voir si certaines activités pourraient être imparties ou exécutées plus économiquement par des entrepreneurs;
- investir dans les améliorations technologiques qui réduisent les coûts;

- innover dans les secteurs où les coûts sont trop élevés;
- simplifier la conception du produit afin de réduire les coûts;
- essayer de combler l'écart par la réduction du coût dans d'autres secteurs de la chaîne de valeur.

Annexe B. Qu'est-ce que l'ISO et quel est son rôle en matière d'analyse comparative?

De nos jours, on voit souvent sur les immeubles des banderoles annonçant que la société a reçu l'attestation ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003. La désignation ISO 9000 a trait à une série de documents qui exposent des lignes directrices internationales en matière de gestion de la qualité et des éléments de système de qualité. L'ISO (International Organization for Standardization) est une fédération internationale regroupant les organismes nationaux de normalisation d'une centaine de pays. La série 9000 constitue un modèle d'assurance de la qualité pour les sociétés qui conçoivent, produisent, inspectent, installent et entretiennent divers produits.

Il existe aussi une série ISO 14000 sur les disciplines environnementales, notamment les systèmes de gestion environnementaux, l'évaluation du rendement environnemental et les aspects environnementaux des normes de produits.

La série ISO 65000 porte sur l'agriculture. Toutefois, à ce jour, aucune norme n'a été publiée concernant la production ou la transformation de la volaille.

L'attestation de normes ISO et l'analyse comparative sont tous deux des outils de gestion de la qualité, mais il n'existe pas de relation directe entre ces outils.

Sources d'information :

Strategis - Industrie Canada -
http://www.strategis.ic.gc.ca/sc_mangb/strategy/frndoc/welcome.html

The Benchmarking Exchange - http://www.benchnet.com/index.htm

Association canadienne de gestion de la logistique -
http://www.calm.org/calm/topics/benchmarking.html

Association canadienne de la qualité dans le secteur public - http://fox.nstn.ca/~riqn/tb2.html

Australian Quality Council Ltd. - http://www.aqc.org/bencwhat.htm

Mc2 Consulting - http://www.mc2consulting.com/bmsteps.htm - bonne bibliographie

Benchmarking Linkup Australia - http://www.ozemail.com.au/~benchmrk/

Competitive Benchmarking Associates - http://www.competitiveanalysis.com/contents.html

U.S. Department of Energy, Environmental Management Program -
http://www.em.doe.gov/bch/gb.html - bonne bibliographie

KPMG - http://www.us.kpmg.com/benchmarking/

Qi² - http://www.qualityi2.com/qi2_benchm.htm

Fourth Generation Learning Systems - http://www.imsweb.net/edu/4gen

The Hackett Group - http://www.thgi.com/whybmark.htm

Pittiglio Rabin Todd and McGrath - http://www.prtm.com/pmg/sc.htm

Success Profiles Inc. - http://www.successprofiles.com/html/body_benchmark_it.html